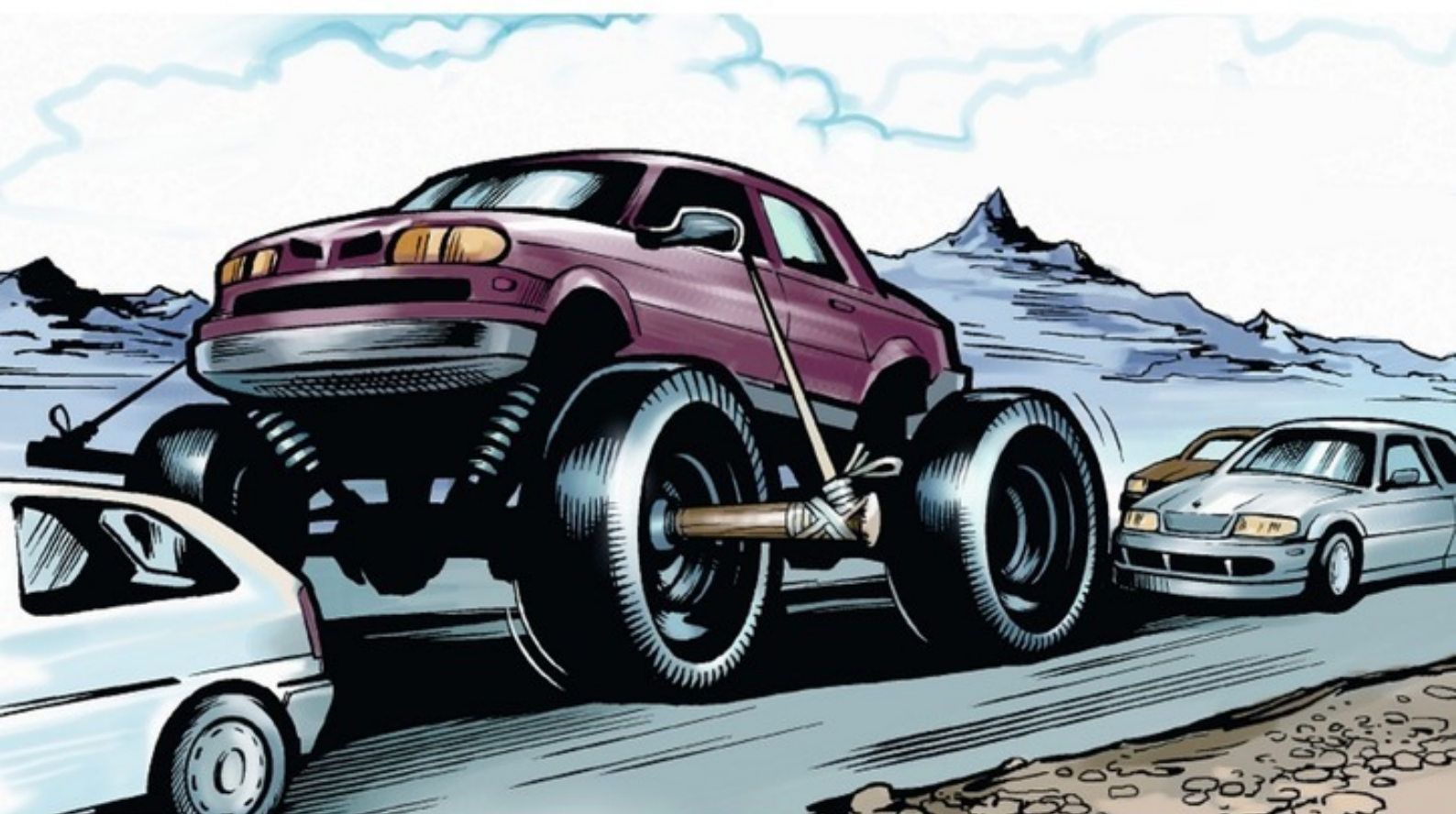


Елена Бреслав



ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ ТАК ЧАСТО ОШИБАЮТСЯ?

Честный рассказ о причинах
управленческих ошибок

Елена Бреслав

**Почему руководители
так часто ошибаются?**

«Издательские решения»

Бреслав Е.

Почему руководители так часто ошибаются? / Е. Бреслав — «Издательские решения»,

Идиоты-начальники стали притчей во языцех — кто только на них не жалуется! Жалоб так много, что приходит в голову мысль, что тут что-то не так. Поэтому появилась эта книга — как итог анализа причин управленческих ошибок. Их больше, чем хотелось бы. Есть одна катастрофическая, но при этом очень частая... Что же делать? Краткие рекомендации в книге даны. И пара простых в применении, но результативных алгоритмов. Небогато, но в рамках небольшой книги больше и не получится. Приглашаем к обучению...

© Бреслав Е.

© Издательские решения

Содержание

Введение – о великой проблеме дураков у власти	6
Очень немного теории	7
Хочу убытков, или лестница незнания	8
Часть 1. Причины управленческих ошибок. Как их увидеть и что делать?	10
Объективные причины ошибок	10
Эх, оттуда бы, где избыток, – да туда бы, где недостаток!	10
Почему у фирмы образуются большие задержки платежей клиентами?	11
В бизнесе – как в медицине: у разных болезней сходные симптомы	13
Река времени не течет вспять	15
Самая грубая ошибка, пожалуй	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Почему руководители
так часто ошибаются?
Честный рассказ о причинах
управленческих ошибок
Елена Бреслав**

© Елена Бреслав, 2015

© Борис Васильевич Митин, иллюстрации, 2015

Бизнес-тренер и психотерапевт Ирина Язеповна Голуба

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero.ru

Введение – о великой проблеме дураков у власти

Я решил, что перестану заниматься изучением неживой природы и постараюсь понять, почему так получается, что человек знает, что хорошо, а делает то, что плохо.

Сократ

Душа у человека одна – и для бизнеса, и для личной жизни.

Кредо авторов

Идиоты-начальники стали притчей во языцех – кто только на них не жалуется!

Жалоб так много, что невольно приходит в голову мысль, что тут что-то не так. Ну не может быть их так много! Если в этой роли нет никакого подвоха, а у руководящих ошибок нет никакого общего объяснения, то толковых начальников должно быть больше.

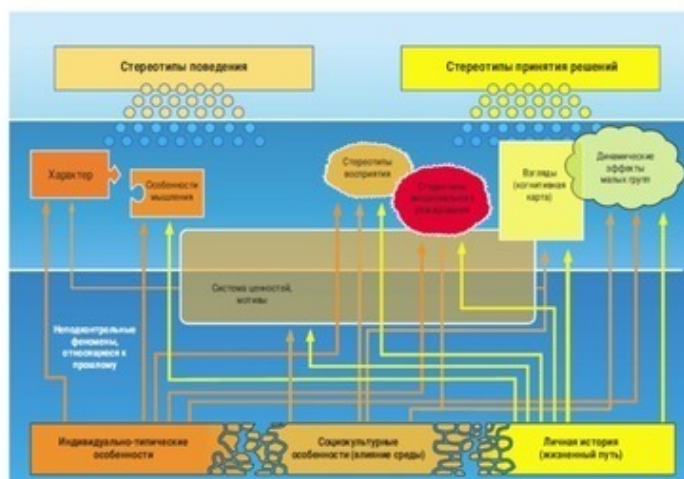
Ан нет. Мало.

Поэтому и появилась эта книга – как результат анализа объективных и субъективных причин управленческих ошибок. Их оказалось ммм... как бы помягче сказать? Больше, чем хотелось бы. Есть одна вообще катастрофическая, но при этом очень частая. А ее номер в нашей иерархии – четвертый. И за ней еще пара десятков.

Что же делать? Краткие рекомендации в книге тоже даны. И пара простых в применении, но результативных алгоритмов оценки бизнеса. Небогато, но в рамках небольшой книги больше и не получится. Для более детальной проработки и получения конкретных советов лично для вас мы приглашаем вас к дистанционному обучению в Академии Пастухова, можно прямо сейчас [отправить заявку](#). Даже если не станете меньше ошибаться, получите диплом о повышении квалификации :-). Но это, конечно, шутка! Хотя диплом настоящий.

Причины управленческих ошибок
Преподаватель: Бреслав Елена

Для тех, кто прочитал книгу "Почему руководитель ошибается" или прошел аналогичный открытый курс и хочет подтвердить полученную квалификацию.



Окно входа в дистанционный курс по материалам этой книги. Картинка дана для ознакомления, подробнее она приведена дальше.

Автор также выражает благодарность [Ирене Голубе](#), бизнес-тренеру и психотерапевту, за долгие обсуждения и споры теперь уже 10-летней давности. Они не утратили своей актуальности и наполнили эту книгу дополнительными красками и примерами.

Очень немного теории

Читать необязательно, ни эта глава, ни теория на проблему не влияет.

В течение долгого времени в экономической теории использовалась так называемая «гипотеза рационального человека», в соответствии с которой руководитель, да и человек вообще, принимает решения, оптимизируя тот или иной объективный и обоснованный экономический показатель: прибыль, чистый денежный поток, риск и т. д. Его поведение направлено на достижение максимальных результатов при имеющихся ограничениях. Обычно молчаливо предполагается, что индивидуумы максимизируют удовлетворение своих потребностей, или полезность, предприятия – прибыль, а государство – то, что называется общественным благосостоянием.

К настоящему времени справедливость гипотезы уже не представляется незыблемой. С одной стороны, ни одному из исследователей не удалось математически показать, что человек, имея все возможности выбрать лучшее (большее), выбирает худшее (меньшее). С другой – уже нобелевский лауреат Герберт Саймон (род 1916) показал, что современная фирма представляет собой управляемую группой менеджеров крупную экономическую единицу, в которой осуществлено разделение собственности и контроля и которая работает в условиях неценовой конкуренции¹. Способность группы принимающих решения и сотрудничающих руководителей к рациональным действиям ограничена недостатком знаний о последствиях решений, а также личными и общественными связями. Так как принимающие решения лица не могут выбрать наилучшую альтернативу, они должны быть согласны с удовлетворительной. Поэтому отдельные фирмы не стремятся к максимизации прибыли, а стараются найти приемлемые решения острых проблем. Саймон вышел за рамки экономической теории и использовал методы других наук, в частности психологии².

После Саймона данные, подтверждающие, скажем мягко, «необязательность» гипотезы рационального поведения, продолжали накапливаться – с тем, чтобы вылиться в Нобелевскую премию по экономике 2002 года, присужденную Вернону Смиту и Даниэлю Канеману «за привнесение в экономику методов психологических исследований, особенно в отношении формирования суждений и принятия решения в условиях неопределенности». Комментаторы в сообщениях о присуждении премии писали, что «по традиции, большая часть экономических исследований основываются на концепции „homo economicus“, для которого характерны эгоистические мотивы и непреложно рациональное мышление, что решительно противоречит большинству психологических теорий. Уже давно доказано, что человек при принятии решений чаще руководствуется эмоциями, чем логикой. Дэниел Канеман привнес в экономику методы психологии и, таким образом, стал основателем новой области науки. Канеман детально исследовал процесс принятия решения в условиях неопределенности, где он продемонстрировал, как человеческие решения могут систематически отклоняться от предсказанных стандартной экономической теорией».

¹ Г. Саймон, «Административное поведение», 1947.

² [Словарь современной экономической теории Макмиллана](#). – М., 1997.

Хочу убытков, или лестница незнания

Мы не знакомы детально с работами Канемана и довольствуемся краткими рефератами, о чем искренне сожалеем. Но ошибок реальных руководителей больших и маленьких фирм довелось видеть в изобилии, и опыта достаточно. Опыт позволяет утверждать, что руководитель принимал бы идеально верные решения только в том случае, если бы обладал следующими качествами:

идеальная компетентность (образованность, квалификация) в тех областях знания, которые требуются для принятия данного решения;

идеальная объективность;

полная и достоверная информация без избыточных сведений.

Существует еще один, значительно более злой вопрос – **ЗАЧЕМ руководитель ошибается?** Этот вопрос открывает путь поиска неэкономических выгод от экономических проблем.

Например, компетентный и в целом преданный, но чем-то лично обиженный сотрудник может начать саботировать указания руководства.

Собственник, самостоятельно управляющий бизнесом, может намеренно копить убытки, если компания подлежит разделу по соглашению о разводе.

Если бизнесом руководят супруги-совладельцы, то они вынуждены сообща решать деловые проблемы вместо того, чтобы думать о своих отношениях. Исчезновение проблем в бизнесе может поставить брак на грань распада.

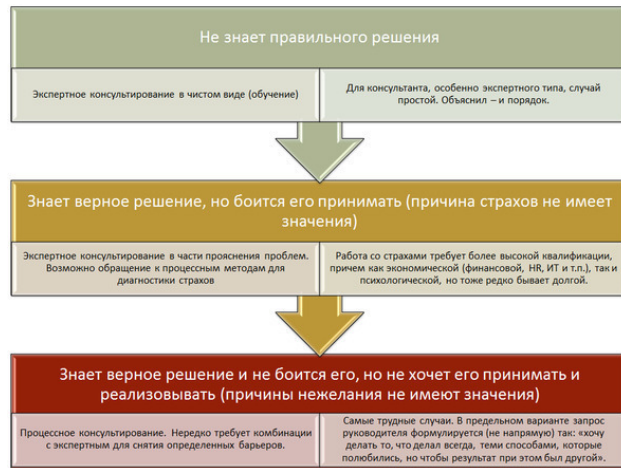
В качестве общего вывода мы беремся утверждать, что в той или иной ситуации руководитель может хотеть провала как минимум какого-то отдельного проекта. И это не говоря уже о сознательной политике провала по принципу «так не доставайся же ты никому»!

Смешно, но условия принятия идеальных решений сильно напоминают условия существования рынка совершенной конкуренции: совершенное знание, совершенная рациональность, совершенная делимость и мгновенное приспособление – и выполнение условий идеального решения также недостижимо, как и соблюдение условий совершенной конкуренции.

Итог – реально совершаются как ошибки действия, так и ошибки бездействия. В первом случае руководитель делает то, что делать не стоило бы, во втором – не совершает действий, которые необходимы. Между тем риск бездействия – один из самых серьезных рисков в бизнесе³. Причины для ошибок обоих типов могут быть выстроены в своего рода «лестницу незнания» (схема 1).

Схема 1. Лестница незнания

³ Второй серьезный риск (по П. Друкеру) – риск неспособности развить успех.



Чем ниже по этой лестнице оказался руководитель в ситуации принятия решения, тем труднее корректировать его ошибки.

Еще раз подчеркнем, что вот это явно нелогичное желание – делать все то же самое, но получить другой результат – кажется глупым, когда произносится вслух. Но в жизни и в бизнесе встречается очень часто! Понаблюдайте за другими и за собой – и убедитесь. Пары дней будет достаточно. Даже раньше справиться.

Интересно другое: с этим желанием руководитель обратился к собственным специалистам или к консультантам. Он ищет помощи! И не принимает. Почему?

Ответ прост и сложен одновременно.

Простой ответ таков: руководители – тоже люди, всего лишь люди.

Сложный ответ предполагает перечисление причин, которые приводят к управленческим ошибкам, а этим причин великое множество, и они к тому же взаимодействуют между собой.

Тем не менее – попробуем.

Для начала посмотрим, по каким параметрам конкретное решение реального руководителя отличается от идеала.

Начнем с объективных моментов. Правильнее сказать – с моментов, которые кажутся объективными.

Часть 1. Причины управленческих ошибок. Как их увидеть и что делать?

Объективные причины ошибок

Самым объективным моментом выглядит неполнота информации в сочетании с ее неудобной временной направленностью – она о прошлом, а думать надо о будущем.

Эх, оттуда бы, где избыток, – да туда бы, где недостаток!

Что касается принципиальной неполноты, то о ней написано много, и научных исследований проводилось достаточно. Например, в финансовом менеджменте даже есть специальная «концепция асимметричности информации», согласно которой мы изначально предполагаем, что одна сторона сделки (обычно продавец) знает о товаре больше, чем другая ее сторона (соответственно, покупатель). Кстати, это относится и к рынку рабочей силы – работник куда лучше руководителя знает, что он умеет делать в принципе и что готов делать по факту. Иногда оказывается наоборот: продавец знает больше, чем нынешний хозяин. Ну да это уже частные сюжеты.

Земля действительно вращается, но в личной жизни это можно не учитывать.

Эмиль Кроткий

Да что там неполнота! Еще большей проблемой оказывается избыток информации. В дидактике (науке об обучении) считается, что существует четыре класса задач, каждый следующий из которых сложнее предыдущего:

задачи, для которых есть все исходные данные и только исходные данные. Это как в школе: если, решая задачку по физике, ты не использовал какие-то цифры из условия, – все, расслабься, решение неверное;

задачи, для решения которых данных недостаточно, и сложность заключается в необходимости узнать недостающее. Для этого есть справочники, энциклопедии, одноклассники (в смысле – коллеги), СМИ, да много чего. Главное – вынуть руки из карманов и искать как следует;

задачи с избыточными исходными данными. Тут вроде бы все есть, но нужно отсеять лишнее, иначе ход решения окажется «из другой оперы». Опыт показывает, что сделать это бывает куда труднее, чем искать нужную информацию, и риск ошибиться значительно;

задачи «из жизни», в которых **одни данные в избытке, а других недостаточно.** И нужно вначале понять, какими средствами ты эту задачу будешь решать, потом прикинуть сам алгоритм решения, а потом оценить исходные данные: какие «пойдут в дело», какие будут проигнорированы, а какие потребуется разыскать дополнительно. И только после этого начнется само решение.

Но и это еще не конец: если на каком-либо из шагов решения станет ясно, что инструмент решения был выбран ошибочно, все придется начинать заново. Здесь, по нашему мнению, уже кроется *одна из причин, по которой руководитель сторонится глубокого обдумывания при принятии решений: опасается завязнуть в многоходовых трудоемких алгоритмах.* Что ж, это понятно. Выход тут в том, чтобы научиться верно диагностировать природу про-

блемы и привлекать адекватные средства ее решения. Конечно, всякий автор ратует за свое детище, и мы – не исключение. Нам помогает метод диагностики на базе классификации управленческих решений, описанный в приложении (это ваш бонус, пользуйтесь – и научитесь очень быстро, сами удивитесь!).

Если стоящая перед нами проблема **«направлена вовне»** и носит **долгосрочный характер**, с ней наверняка будет легче всего справиться средствами маркетинга – какой бы характер она ни имела «с виду». Если же **«внешняя» проблема краткосрочна**, следует прибегнуть к арсеналу средств взаимоотношений с партнерами.

Внутренние проблемы требуют стратегических решений, если очевиден их **длительный характер**, и улучшения текущего управления, если они **оперативные**.

Если та или иная проблема возникла в результате того, что **некогда было принято решение**, последствия которого приходится расхлебывать до сих пор, налицо перспектива изменять экономику предприятия, для чего есть свои способы и средства.

И только если все перечисленное как будто не подходит, остаются финансовые рычаги для проблем, которые однозначно **связаны с денежными потоками**, и психологические – для всего остального.

Разберем проблему, которая поначалу предстает перед нами как совершенно финансовая.

Почему у фирмы образуются большие задержки платежей клиентами?

Плохая кредитная работа, наверняка. Но есть внутри нее и другие нотки, другие краски. Перечислим только некоторые:

если **проблема существует долго**, а кредитные менеджеры или другие сотрудники жалуются на привычно неуважительное отношение дебиторов и побаиваются им напоминать о долгах⁴, – ищите провалы в маркетинге компании и продвижении ее продуктов. Компания «плохо стоит» на рынке. Будь она человеком, можно было бы сказать, что ее не уважают. Или это она сама себя не уважает?

если **проблемы текущие**, решаемые, но их много и они надоедают, – проведите несколько переговоров с руководителями компаний-клиентов с тем, чтобы установить актуальные «правила игры», а также обучите кредитных менеджеров этим правилам и организуйте тренинг для них, чтобы они эту игру «отработали». Не исключено, что тренингом дело не кончится и потребуются наладить всю систему работы, но в любом случае мы имеем дело с симптомами дефицита оперативного управления;

может случиться, что взыскание дебиторской задолженности уже в течение долгого времени рассматривается руководством компании как **досадная помеха основному бизнесу**. Это наблюдение, будучи написанным на бумаге, кажется диковатым; но в жизни очень и очень многие и рядовые сотрудники, и руководители разных уровней и рангов считают, что продажа происходит в тот момент, когда покупателю отгружается товар. На самом деле продажа – процесс многоэтапный и заканчивается в тот момент, когда за товар получены деньги, и условия оплаты, а также строгость взыскания долга есть обязательные признаки клиентской политики. И если их нет или они как бы подразумеваются – значит, соответствующая часть стратегии в компании не имеет места быть. Пустоты требуется заполнить;

с другой стороны, даже при прописанных правилах инкассации задолженности персонал может легко и просто **манкировать неприятными обязанностями**, если со стороны руко-

⁴ Напоминать о задолженности – дело неприятное в принципе. Но закономерная неприязнь отличается от того специфической смеси неуверенности и страха, который испытывает сотрудник при контакте с пренебрегающим им собеседником.

водства нет должного контроля. Или слаба обратная связь в вопросах получения оплаты, или медленно принимаются корректирующие меры к должникам – или что-нибудь еще, свидетельствующее о дефиците оперативного управления;

если копнуть глубже, может оказаться, что вопрос взыскания дебиторской задолженности стоит так остро потому, что компания обязана возвращать инвестиционный кредит, взятый для расширения производства. И если бы новое оборудование удалось загрузить полностью, требования к срокам оплаты можно было бы и понизить, заодно выиграв в конкурентоспособности. Но поскольку с производственной мощностью погорячились и переоценили сбыт, теперь крутятся как могут;

и даже когда все в порядке, вполне возможны **нелепые проблемы** типа «бухгалтер не передает кредитному менеджеру сводку о неоплаченных счетах, потому что терпеть ее (его) не может». Это из области человеческого фактора. Грустного и вредного тут куда больше, чем смешного и веселого, – потери-то реальны.

Перечисленные аспекты не только не мешают один другому, но вполне могут сосуществовать и друг друга поддерживать: неполадки с экономикой нарушают денежные потоки, отсутствие средств нагнетает обстановку, в плохом настроении легче вспыхивают конфликты как между сотрудниками, так и с партнерами – и пошло-поехало. И за что браться – непонятно, голова кругом.

Тем не менее «вытаскивать ситуацию» надо. Действуя ли по всем фронтам или по очереди, но надо. В поддержку руководителей надо сказать, что, выражаясь по-научному, мягкие системы, а бизнес – мягкая система, эквивифинальны⁵ и один и тот же результат может быть получен в них различными способами. По-простому – правильных ответов и правильных решений в бизнесе куда больше одного. Ищите и обрящете, стучите – и стучащему отворят.

Убеждение в том, что правильных решений больше одного, безусловно, облегчает принятие этих самых решений. Но с точки зрения сбора информации легче не становится. Собрать полную и при этом необходимую информацию для принятия решения, то есть свести ситуацию к задаче первого типа, невозможно в принципе – по мере ее накопления будут появляться все новые аспекты, которые не успеть уловить и оценить. Отсюда вывод: к этому не надо даже стремиться. Нужно стремиться найти и/или выделить ту информацию, которая является ключевой для принятия данного решения. А вот эта информация, уверяем наших читателей, есть всегда. А даже если ее, как кажется, совсем-совсем нету, можно задаться допустимыми границами необходимых показателей и посмотреть, а реально ли получить их на практике?

Пример из практики: ...Однажды ко мне обратился потенциальный издатель специфического профессионального журнала, мечтавший издавать его обязательно на собственной, отдельно для него созданной полиграфической базе. Была у него такая мечта – стать независимым издателем. Расчет показал, что для того, чтобы создание собственной базы хотя бы окупить, нужно реализовывать тираж в три раза больше, чем предполагалось. Экономически оправданным этот замысел оказывался только на базе уже существующего издательства, для которого все проблемы запуска ограничились бы небольшим ростом численности технического персонала.

Это был один из моих первых консалтинговых проектов, и получить отрицательный результат мне было как-то неловко. Тем не менее, заказчик с готовностью принес гонорар, а на мой вопрос о том, не слишком ли он расстроился, ответил: «Я? Расстроился?! Вот бы я расстроился, если бы в это влез!» Журнал, однако, спустя несколько лет успешно родился и живет,

⁵ Эквивифинальность – способность приходить к одной и той же цели (финалу) разными путями.

его регулярно можно видеть на прилавках. Выпускается он действительно крупным издательством.

Другой пример, аналогичный по фабуле, оказался куда более драматичным. Был начат бизнес по производству и реализации двух высокотехнологичных продуктов. Сразу было подсчитано, что прибыльным он будет только в том случае, если продукты будут выпускаться оба и реализовываться в достаточно больших для Латвии масштабах. Через пару месяцев после регистрации компании и еще до запуска производства как такового держатель патента на один из продуктов отказал владельцам нашего бизнеса в выдаче лицензии. Проект тут же стал нерентабельным – и рентабельным не смог бы стать даже при условии полной загрузки производственной линии по первому продукту. Единственно верным решением было после получения отказа продать или иным способом передать патент на первый продукт другой компании и свернуть бизнес без серьезных инвестиций. Нет, производство было начато... с предсказуемыми последствиями. Получается, что необходимая информация была, просто руководитель не принял ее во внимание!

Да, второй из приведенных примеров очень ярък. Но в менее очевидных формах эта проблема – неумение отбирать и принимать во внимание значимую информацию – присутствует практически во всех управленческих ошибках.

Значит, *это не проблема дефицита или избытка информации. Это проблема лица, принимающего решение.*

– Погаси свет, – распорядился Тенепопятам.

– И не подумай, – заявил Грегор, выхватив бластер. Пока горит свет, Тенепопятам не опасен.

... Вот она – самая надежная защита: одеяло над головой.

Р. Шекли Призрак-5

В бизнесе – как в медицине: у разных болезней сходные симптомы

Любой консультант уже в самом начале своего трудового пути начинает соображать, что то, на что жалуется клиент (симптом), и то, что действительно представляет проблему для его предприятия, – не одно и то же. Ситуация здесь точно такая же, как в медицине: если пациент жалуется на боли в животе и думает, что у него аппендицит, это еще не факт. Это пациент так думает. Вполне возможен еще десяток-другой, а то и добрая сотня диагнозов. И наоборот: одна и та же проблема проявляется самыми разными симптомами. Так, при больных почках у семерых из 10 пациентов болит живот, у трех – поясница и только особо талантливые показывают «то самое» место.

Между тем от точности диагностики зависит если и не конечный успех, то экономичность, а значит, общая эффективность решения. В отдельных случаях, требующих решительных действий, принципиальное значение имеет не только точность, но и скорость диагностики.

Однако же сравнение руководителя с пациентом не совсем корректно. «Больной» в медицине легко и просто может оказаться из разряда «рядовых необученных», в то время как руководитель предприятия нередко сам грамотный специалист, а даже если и не имеет соответствующего базового образования, то все равно знает о своем бизнесе как никто много.

И тем не менее проблема диагностики существует. Вначале коротко рассмотрим некоторые причины ее появления, а потом подумаем, что делать дальше.

Не все, с чем мы сталкиваемся, может быть изменено. Но ничего не может быть изменено, пока мы не уделим этому свое внимание.

Джеймс Болдвин, первый редактор журнала «Psychological Review»

Во-первых, к основным причинам стоит отнести **связность и сложность структуры предприятия** (если шире, то структуры бизнеса), которая значительно превышает объем внимания человека, в том числе руководителя. Объем внимания – это то количество объектов, которое человек способен удерживать в поле своего внимания. Оно описывается числом Миллера (7 плюс-минус 2) по отношению к простым объектам и числом Эльштейна (4 плюс-минус 1) по отношению к сложным объектам, и к этому мы не раз еще будем возвращаться.

Если же допустить, что руководитель следит не только за самими объектами, но контролирует еще и связи между ними, то получается, что в «поле зрения» он должен держать еще 3 попарных связи между 3 объектами, итого 6, или 36 связей при 9 объектах⁶. Сложность нарастает экспоненциально.

Люди с маленьким объемом внимания руководителями не становятся в принципе, их на эти галеры даже не тянет; но даже большого объема внимания все равно не хватает для охвата всей информации, потребной для принятия решений. Руководитель тем или иным способом организует получаемую информацию в так называемую фигуру, а все остальное для него остается внутри фона⁷. Вероятность того, что конкретная фигура в каждый данный момент времени будет точно соответствовать ситуации, ничтожно мала. Конечно, бизнес допускает известное расхождение между ментальной моделью руководителя, т.е. множеством таких фигур, и реальностью, но время от времени это расхождение становится слишком велико. Причины в основном носят субъективный характер, и мы их рассматриваем в следующем разделе.

Во-вторых, между возникновением проблемы и появлением симптома существует **временной лаг** неопределенной продолжительности, который не позволяет достоверно увязать одно с другим. Проблема усиливается тем, что этот лаг различен для разных сфер. Скажем, некоторые проблемы менеджмента могут вызвать негативную реакцию персонала почти немедленно и будут оценены верно, в то время как маркетинговые просчеты приведут к падению продаж в расчете на одного продавца только спустя несколько месяцев и тоже могут проявиться недовольством персонала оплатой труда. А здесь уже «корень зла» не так очевиден.

В-третьих, **руководитель – тоже человек**, как ни банально это звучит, и у него есть свои заморочки, в смысле – психологические проблемы и личностные особенности, которые мешают ему видеть ситуацию как она есть. Высокоталантливых ученых специально обучают принимать результаты исследований без субъективных искажений; но этого нельзя требовать от предпринимателей, основное качество которых – умение действовать в условиях риска, а вовсе не научные доблести!

Вот именно здесь – в понимании, за что каждый из нас получает вознаграждение – лежит ответ на вопрос «Если ты умный, почему такой бедный?» Предприниматель получает плату за риск, который несет, и в этой плате, помимо его выигрыша, заключены убытки тех, кто проиграл. Организатор производства получает в зависимости от того, какой выигрыш приносит лучшая организация по сравнению с худшей; но если он – наемный менеджер, то на его долю выигрыша накладывается еще рыночная ситуация со спросом и предложением аналогичных

⁶ Для читателей, любящих математику, можно уточнить формулу расчета сочетаний из n по 2 (связи попарные): $n! / (2 \times (n - 2)!)$. Если внимание привлекают не только попарные, но и более составные связи, число объектов еще возрастет.

⁷ **Фигура и фон** в данном случае – термины гештальт-терапии, обозначающие воспринятую, осознанную и определенным образом структурированную информацию (фигура) и информацию полученную, но не допущенную к осознанию (фон).

услуг. Рядовой же сотрудник получает только в зависимости от рыночной ситуации и вряд ли в одиночку может ее переломить – отсюда профсоюзы.

Можно досадовать на судьбу, которая дала нам разные таланты, но само разделение труда стоит принять как данность: воля, ум и руки – разные функции. Конкурировать с принципиально иным противником бессмысленно, сотрудничество на честной основе куда продуктивнее.

Река времени не течет вспять

Другая как бы объективная причина, которая вносит большую сумятицу в принятие решений, связана с характером исходных данных, их временной направленностью

Как руководителю оценивать будущее, опираясь на данные прошлого?

Об этом тоже написано немало. По меткому выражению одного валютного дилера, это все равно, что «целиться в утку, оглядываясь через плечо». Но так ли это?

Если мы вернемся к классификации решений на направленные внутрь и направленные вовне, то сразу станет ясно, что «целиться в них» придется по-разному. Решения, направленные внутрь, – это решения, связанные с собственной экономикой: изменением (куплей-продажей, монтажом-демонтажом) основных фондов, расширением, сокращением или изменением квалификации персонала, изменением системы оплаты труда, снабжением, хранением, технологией переработки и т. д. Все эти решения вполне нормальны в том смысле, что все их последствия предсказуемы, а многие – просчитываемы. И отказ руководителя от предвидения обычно есть проявление его страха перед возможными последствиями, результат внутреннего конфликта, когда один внутренний голос, а нередко и несколько внешних голосов говорят, что делать надо, а другой, не менее авторитетный хор – что делать страшно, а главное – что потом придется за сделанное отвечать. Непонятно чем и непонятно как. И в этом ужасе легче, как в детстве, закрыть глаза и сделать... что-нибудь. Или заткнуть уши и не делать ничего.

При этом внешний голос может быть рациональным и аргументированным, а внутренний – нерациональным, но может быть и наоборот.

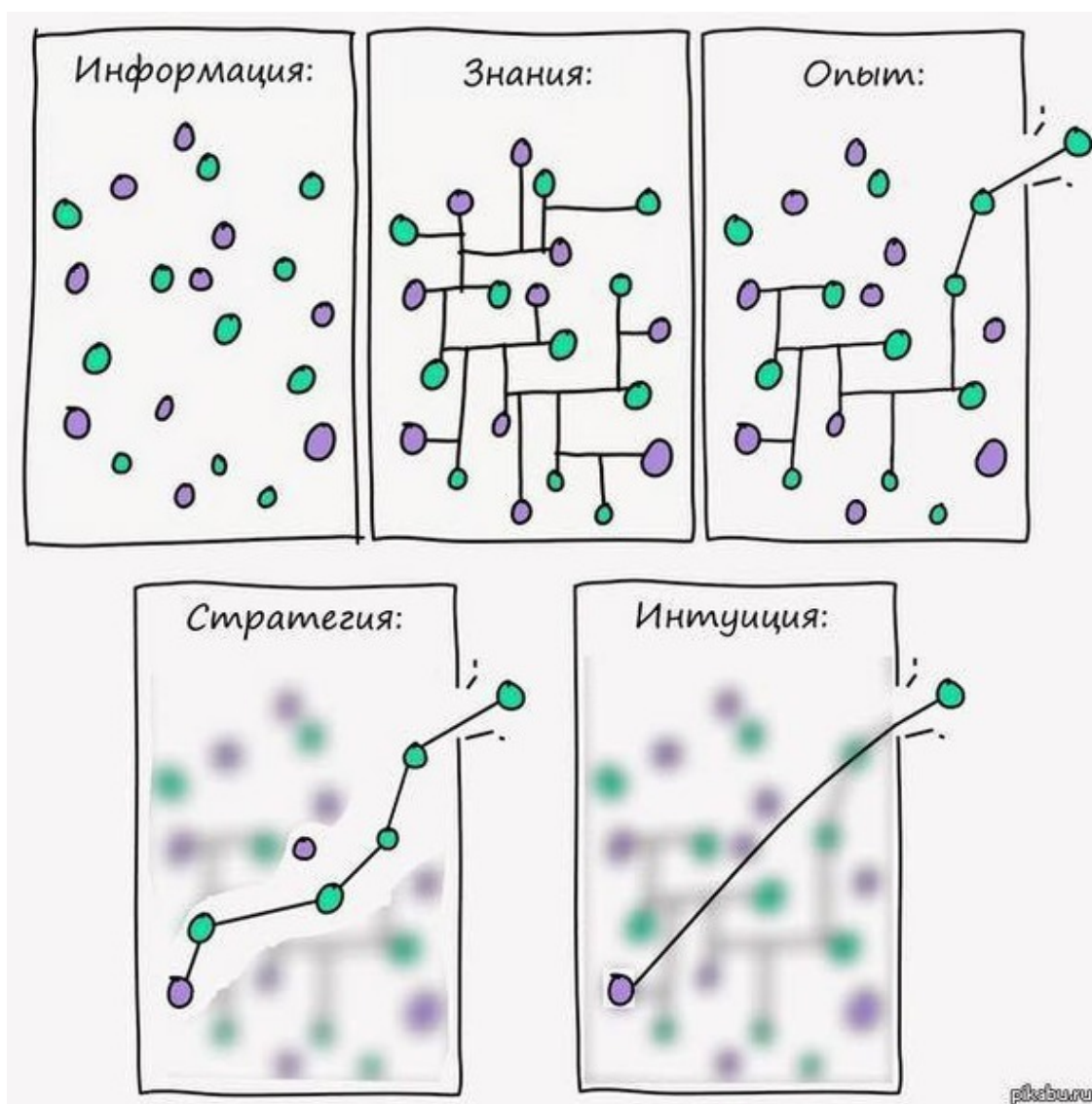
Пример из практики: ...Процветающая с точки зрения внешнего наблюдателя торговая сеть постоянно испытывала недостаток свободных денежных средств – и это при выручке наличными и отрицательном финансовом цикле⁸! Первый же взгляд на баланс все прояснил: компания располагала фантастическими внеоборотными активами. При расшифровке выяснилось, что большая их часть – это земельные участки, на которых расположены принадлежащие компании магазины. Компания выкупила их *практически все*: и те, которые представляют интерес с позиций потенциальной перепродажи, и те, которые спекулятивной выгоды не сулят вовсе. Просто потому, что там находятся их магазины. Для выкупа участков компания брала кредиты, по которым требуется не только платить проценты, но еще и сами кредиты возвращать. Откуда же свободные деньги в таких обстоятельствах? Выяснение причин, по которым проводится именно такая политика, привело к невероятному выводу: политика сформировалась «с одной удачной сделки». Основателем компании был исключительно талантливый предприниматель, который параллельно с созданием сети купил

⁸ Отрицательный финансовый цикл – это научное название такой ситуации с денежными потоками компании, когда она имеет возможность платить поставщикам теми деньгами, которые уже успела получить от клиентов за поставки. Характерна для бизнеса с коротким производственным циклом (например, торговля, услуги) и реализацией за наличные. Исключительно благоприятна для финансовой стороны бизнеса – это понятно любому торговцу, который старается получить у поставщика максимальную отсрочку оплаты.

землю под первыми ее магазинами. В те времена приобретение участков было совсем непопулярным, цены выглядели неоправданно высокими, но с учетом последующей динамики рынка оказались бросовыми. И покупка принесла феноменальные сверхприбыли. А потом он погиб – и его преемники остались руководить предприятием в убеждении, что магазины надо строить или приобретать вместе с участками под ними. Они как бы застряли в прошлом. Ни о какой эффективности при таком подходе говорить не приходится.

Получается, что объективный с виду фактор опять оборачивается субъективными качествами!

Второе – почему отказываются от учета результатов. Мы предполагаем – потому, что получение информации о результатах, в т.ч. финансовых, требует времени и усилий на интерпретацию. И руководители их тратить не хотят. Ни времени, ни усилий, особенно умственных – разбираться, вникать в цифры, особенно которые нужно понять, сопоставить между собой (цифр много, а объем-то внимания ограничен, помните?), создать в уме цельную картинку, сверить ее с другими фактами и феноменами, при необходимости пересмотреть... это невероятно трудно. Во многих случаях это за пределами возможностей человеческого мышления – отсюда вера в интуицию управленца и постоянные апелляции к ней. Так что объективно. Но усугубляется субъективными факторами.



Источник pikabu.ru

Самая грубая ошибка, пожалуй

Многообещающий заголовок у этого раздела, верно? Но речь и в самом деле о самой грубой ошибке при принятии управленческих решений – об отказе от учета результатов решений и чистой опорой на необоснованные прецеденты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.